

PROJEKTIN MYYNTI JULKISELLE SEKTORILLE: PROJEKTIMARKKINOINNIN NÄKÖKULMA

Kandidaatintutkielma
Otso Lukka
Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu
Kauppatieteiden kandidatin tutkinto
Syksy 2016

Tekijä Otso Lukka

Työn nimi Projektien myynti julkiselle sektorille: projektimarkkinoinnin näkökulma

Tutkinto Kauppatieteiden kandidaatti

Koulutusohjelma Markkinointi

Työn ohjaaja(t) Essi Pöyry

Hyväksymisvuosi 2016**Sivumäärä** 35**Kieli** Suomi

Tiivistelmä

Kandidaatintutkielmani *Projektien myynti julkiselle sektorille: projektimarkkinoinnin näkökulma* tunnistaa toimintatapoja ja työkaluja, joita hyödyntämällä projekteja tarjoavat yksityisen sektorin yritykset voivat onnistua paremmin liiketoiminnassaan nimenomaan julkisen sektorin organisaatioiden kanssa toimiessaan.

Julkisen ja yksityisen sektorin väliset B2G-markkinat (business-to-government) muistuttavat tietyissä määrin B2B-markkinoita, mutta niiden perustavanlaatuisten eroavaisuuksien takia on relevanttia tarkastella niitä ominaan. Julkisen sektorin organisaatioiden arvot keskittyvät voiton maksimoimisen sijaan lain noudattamiseen, vastuullisuuteen ja lisäarvon tuottamiseen kansalaisille. Julkiselle sektorille projekteja tarjoavan yrityksen tulee tuntea näiden arvojen lisäksi julkisen organisaatioiden luonteenomaiset organisaatorakenteet sekä tavat toimia.

Projekti on liiketoimi, jossa toimiva kokonaisuus toimitetaan myyjältä ostajalle. Projekti käsittää erillisen paketin tuotteita, palveluita ja muita toimintoja, jotka ovat suunniteltu luomaan arvoa ostajalle tietyn ajanjakson ajaksi. Projektit ovat aina erilaisia ja käytännössä omia kokonaisuuksiaan.

Projektien kertaluontoisuuden takia projektimarkkinoinnin suurimpana haasteena pidetään jatkuvuuden ylläpitämistä asiakassuhteessa. Suhdelähtöisyys onkin projektimarkkinoinnin tutkimuksen alan yksi tärkeimmistä näkökulmista: projekteja myyvän yrityksen tulisi aina pyrkiä myymään useampi projekti yhden sijaan. Muita relevantteja ilmiöitä projektimarkkinointiin liittyen ovat *miljöö* ja *ratkaisujen myynti*. Projekteja myyvän yrityksen miljöö on yrityksen paikallinen konteksti, joka koostuu alueella liiketoimintaan osallistuvista ja sen ulkopuolisista toimijoista. Ratkaisujen myynti on tutkimuksen ala, joka on erittäin lähellä projektimarkkinointia. Eroa näiden kahden välille luo se, että ratkaisut ovat astetta kokonaisvaltaisempia kuin projektit, ja niissä myyjäyritys luo lisäarvoa asiakkaan kanssa yhdessä, konsultoivaa myyntiä hyödyntäen.

Yritysten tulee hyödyntää työntekijöidensä henkilökohtaisia suhteita julkisen sektorin asiakkaisiin. Ylläpitämällä kommunikaatiota aikoina, jolloin varsinaisia projektitarjouksia ei ole, voidaan jatkaa suhdetta yli ”nukkumisvaiheiden”. Yritysten tulee myös pyrkiä innovoimaan yhdessä asiakkaan kanssa. Julkisen sektorin organisaatiot arvostavat innovaatiota, ja optimaalinen tilanne olisi-kin ryhtyä yhdessä julkisen sektorin asiakkaan kanssa innovaatiota vaatimaan (mahdollisesti korkean teknologian) projektiin. Projektimyyjän on myös hyödynnettävä julkisen organisaation läpinäkyvyyden vaatimuksia ja tehtävä epävirallista jalkatyötä: tutkimalla toimintasuunnitelmia ja budjetteja voi tunnistaa tarpeita ja tarjota näihin tarpeisiin perustuen omia palveluita. Julkisen sektorin organisaatiot ovat siirtymässä kohti integroitujen ratkaisujen ostamista, joten myös projekteja tarjoavien yritysten tulisi seurata tätä trendiä.

Avainsanat projektimarkkinointi, B2G-markkinat, ratkaisujen myynti

Sisällysluettelo

1.	Johdanto	3
1.1	Tarkasteltavat ilmiöt ja tutkimuskysymys	3
2.	B2G-markkinat markkinoinnin kenttänä	6
2.1	B2G-markkinoiden luonteenpiirteet	6
2.2	B2G- ja B2B-markkinoiden erot	8
2.3	Tarjouskilpailut julkisella sektorilla	11
2.4	Julkinen sektori ja integroidut ratkaisut.....	12
3.	Projektimarkkinointi	15
3.1	Projektimarkkinoinnin määrittelemineen	15
3.2	Projektimarkkinoinnin suhdelahtöisyys	17
3.3	Miljööen käsite projektimarkkinoinnissa	21
3.4	Ratkaisuiden myynti projektimarkkinoinnin täydenäväenä työkaluna	24
4.	Johtopäätökset ja aiheita jatkotutkimukselle	26
4.1	Johtopäätökset	26
4.2	Aiheita jatkotutkimukselle.....	30
5.	Lähteet	31

1. Johdanto

1.1 Tarkasteltavat ilmiöt ja tutkimuskysymys

Jo useiden vuosien ajan on tiedetty julkisten varojen käytön olevan tarkasti valvottua ja kaupankäynnin julkisen sektorin kanssa monimutkaista. Julkisen sektorin hankinnassa puhaltavat nyt kuitenkin uudet tuulet. Monimutkaisten palveluiden ja tuotteiden kokonaisuuksien sijaan julkisen sektorin organisaatiot ovat siirtymässä kohti integroitujen ratkaisujen ja projektien hankintaa (Davies *ym.* 2007, Galbraith 2002). Tämä suuntaus luo tarpeen uusille, vielä kovin tutkimattomille, näkökulmille B2G-markkinoinnin (business-to-government) tutkimuksessa. Näkökulmille, jotka eivät enää keskity yksittäisen tarjouskilpailun voittamiseen tai tietyn tuotteen toimittamiseen, vaan kokonaisten projektien onnistuneeseen myyntiin ja pitkäaikaisen suhdetoiminnan menestyksekkääseen hallinnointiin. Projektimarkkinoinnin tieteellisessä tutkimuksessa taas on jo kolmen vuosikymmenen ajan tunnistettu parhaita toimintatapoja B2B-markkinoille, mutta tutkimus ei ole keskittynyt julkiseen sektoriin. Projektimarkkinoinnin tutkimuksessa on ammottava aukko julkisen hankinnan, ja erityisesti uuden ratkaisusuuntaisuuden huomioon ottavan tutkimuksen kohdalla.

Tarkastelen tutkielmassani projektimarkkinoinnin ja julkisen sektorin hankinnan ilmiöitä, ja pyrin sitomaan ne yhteen tarkoituksenmukaisella ja uutta tietoa luovalla tavalla. Tunnistan ajattelu- ja toimintatapoja, joilla projekteja markkinoivat yritykset voivat parantaa toimintaansa nimenomaan julkisen sektorin organisaatioiden kanssa toimiessa, ottaen samalla huomioon uuden ratkaisusuuntauksen vaatimat näkökulmat, joista esimerkkinä mainittakoon suhdemarkkinoinnin hyödyntämisen tärkeys.

Projektimarkkinoinnin koulukunnan 80-luvulla syntymisen jälkeen aihetta on tutkittu laajasti (esim. Azimont *ym.* 1998, Cova & Salle 2007). Projekteja tarjoavia yrityksiä voidaan pitää tietynlaisena omana *niche*-markkinanaan, ja projektimarkkinoinnin perusteellinen tieteellinen tutkimus on ollut erittäin tärkeää alalla toimivien yritysten kehitykselle viime vuosikymmenten aikana. Projektimarkkinointi on erityisen mielenkiintoinen tutkimuksen ala, sillä se hyödyntää omassa tutkimuksessaan muiden markkinoinnin tutkimusalojen tuottamaa tietoa. On yleisesti tunnistettu, että esimerkiksi suhdemarkkinoinnilla ja ratkaisujen markkinoinnilla on suuri vaikutus projektimarkkinointiin.

Julkisen sektorin hankinta on perinteisesti huomattavaa mielenkiintoa keräävä aihe. Siinä missä yksityisen sektorin organisaatiot operoivat enimmäkseen omilla varoillaan ja omalla riskillään, vaikuttaa julkisten varojen käyttäminen kaikkiin valtion kansalaisiin. Julkisen sektorin lain saneleman läpinäkyvän ja vastuullisen edellytyksen johdosta julkisen hankinnan tiedot on laajasti ja tarkasti dokumentoitu. Julkisen sektorin tuntemus on tärkeää projekteja tarjoaville organisaatioille juuri monimutkaisten, pitkäaikaisten integroitujen ratkaisujen esiinmarssin ja sen tuomien mahdollisuuksien johdosta.

Julkisen hankinnan ja markkinoinnin suhde tieteellisessä tutkimuksessa on tyypillisesti käsitelty markkinointia julkisen sektorin näkökulmasta (ks. esim. Walsh 1994, Sargeant 1999, Lamb 1987). Vähemmälle on näin ollen jäänyt julkiselle sektorille kohdistuvan markkinoinnin näkökulma. Mitä projektitoimintaan tulee, julkisen sektorin ja yksityisten projektien tarjoajien suhde on molempia osapuolia hyödyttävä: julkinen sektori saa kilpailutuksen ansiosta parasta arvoa rahaa vastaan ja yksityisen sektorin toimija vakaan, mahdollisesti pitkäaikaisen, tulovirran (Grimsey & Graham 1997). Tarjouskilpailuiden järjestämisestä on syytä pitää mielessä myös varoittavat poikkeukset: hinnan painottaminen kilpailutuksessa ja epäammattimainen hankintatoimi voivat johtaa epäonnistuneisiin hankkeisiin (esimerkiksi Espoon Länsimetro). Tästä syystä onkin perusteltua tutkia keinoja, joilla yritys voi pelkän hintakilpailukyvykkyyden sijasta voittaa projekteja (esimerkiksi integroituja ratkaisuja tarjoamalla).

Aiheen tärkeydestä ja julkisen sektorin sekä projektimarkkinoinnin lukuisista ja toistuvista kytköksistä (esimerkiksi infrastruktuurin ja rakentamisen alalla) huolimatta B2G-markkinoiden (business-to-government) markkinoinnin tutkimus on äärimmäisen rajallista verrattuna laajalti tutkittuihin B2B-markkinoihin. Herää kysymys: mitä asioita projekteja tarjoavan yrityksen työntekijän tulee pitää mielessään tavoitellessaan asiakkuutta julkiselta sektorilta tai ylläpitäessään suhdetta julkisen sektorin organisaatioon?

Tutkielmani tavoitteena on tunnistaa projektimarkkinoinnin parhaat toimintatavat ja liittää ne B2G-kontekstissa toimimiseen. Tavoite on perusteltu, sillä julkisen sektorin kanssa käytävä liiketoiminta eroaa tietyissä määrin yritysten välisestä kanssakäymisestä. Lisäksi, projekteja tarjoavissa yrityksissä markkinointi ei voi olla ainoastaan markkinointiosaston tai -tiimin tehtävä, vaan sitä tulee toteuttaa kaikki asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät. Tästä syystä yrityksellä tulee olla yleiset, helposti sovellettavat ja ymmärrettävät raamit onnistuneen projektimarkkinoinnin toteuttamiselle. Tutkimuskysymykseni on:

Miten projekteja myyvät yritykset voivat paremmin markkinoida projektejaan ja ylläpitää suhteitaan julkista sektoria edustaviin organisaatioihin?

Tutkielma rakentuu kolmesta eri osasta. Tutkielman seuraavat osiot koostuvat tieteellisen tutkimuksen kirjallisuuskatsauksista, joissa tarkastelen ensin B2G-markkinoita liiketoiminnan kenttänä ja sen jälkeen projektimarkkinointia sen eri näkökulmista. Neljännessä osiossa esittelen johtopäätökseni, annan suosituksia liikkeenjohdolle ja tunnistan tarpeen tulevaisuuden tutkimukselle aiheesta.

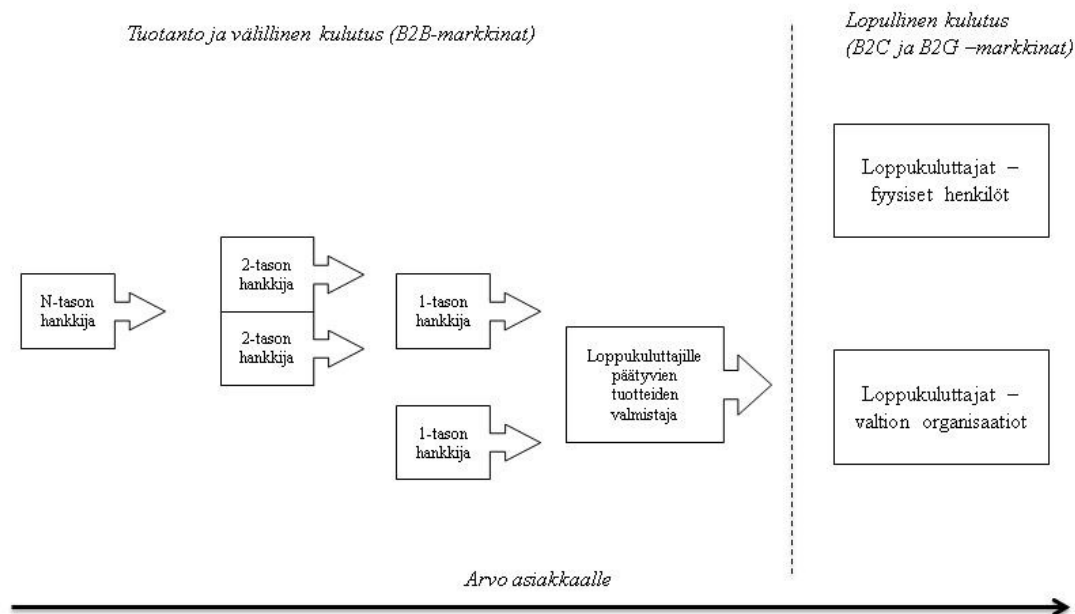
2. B2G-markkinat markkinoinnin kenttänä

2.1 B2G-markkinoiden luonteenpiirteet

Suurella osalla markkinoita loppuasiakkaana ovat yksityiset yritykset tai kuluttajat. Muun tyyppisiä markkinoita ei usein oteta huomioon tieteellisessä tutkimuksessa. Tiettyjen toimialojen ja tiettyjen yritysten asiakkaat eivät kuitenkaan kuulu kumpaankaan kategoriaan. Näihin markkinoihin kuuluvat esimerkiksi julkiset instituutiot ja organisaatiot, joita usein tieteellisessä tutkimuksessa käsitellään eräänlaisina B2B-markkinoiden osa-alueina. Tämä ajattelutapa ei ole täysin harhaanjohtava - julkisen hankinnan tarkoitus on ostaa tuotteita ja palveluita käyttääkseen niitä omaan ”tuotantoonsa”, eli verorahoilla maksettujen, kuluttajille käytössä ilmaisten palveluiden tarjoamiseen. Nämä markkinat, joilla valtio toimii, muistuttavat paljon tavallisia B2B-markkinoita, joten niitä voidaan perustellusti pitää omankaltaisina B2B-markkinoinaan. (Sekerin ym. 2014).

Samaan aikaan on olemassa myös julkisen hankinnan markkinoita, joita ei voida pitää B2B-markkinoina, ja jotka on perustelua ”eristää” erillisiksi markkinoikseen tieteellisessä analyysissä. Näillä markkinoilla ”kuluttajat” ovat valtion organisaatioita tai organisaatioiden osastoja, jotka eivät kuitenkaan ”kuluta” tuotteita ja palveluita yksilöllisten tarpeiden tyydyttämiseksi vaan valtion tehtävien ratkaisemiseksi. Sekerin ym. (2014) nimittävät näitä markkinoita B2G-markkinoiksi (business-to-government) ja määrittelevät ne seuraavasti:

”B2G-markkinoilla kuluttajat ovat julkisia organisaatioita, jotka hankkivat tuotteita ja palveluita lakien määrittämien sääntöjen puitteissa ja toimintatavoilla, joiden tarkoituksena on tyydyttää valtion tarpeet”



Kuva 1: Asiakkaan arvonluonnin ketju (Sekerin ym. 2014)

Yllä olevassa kuvassa (Kuva 1) Sekerin ym. (2014) havainnollistavat kuluttajan arvonluontia B2B, B2C ja B2G –markkinoiden verkostoissa. B2B-markkinoiden kysynnän määrittää ketjun viimeisen linkin (B2C ja B2G) tarpeet. Lopputuottajan riippuvuus tuotantoketjuista – jotka vuorostaan ovat riippuvaisia valtion ja yksilöiden tarpeista – luovat B2B-markkinoiden kysynnän B2C ja B2G –markkinoilta johdetuksi. B2G-markkinoiden kysyntä luonnollisesti johtuu valtion tarpeista ja budjeteista.

Tiukka kilpailu valtion markkinoilla, jota valtion hankinnan säädökset stimuloivat entisestään, tekevät taloudellisista suhteista B2G-markkinoiden osallistujien välillä hyvin samankaltaiset kuin korkean kilpailun B2B-markkinoilla. Innovaatio B2B-markkinoiden yritystasolla on välttämätöntä yrityksille, jotka tuottavat tuotteita valtion tarpeisiin, luodakseen valtiolle uusia tarpeita, kulutuksen ominaisuuksia ja näin ollen hankkiakseen itselleen liiketoimintaa. (Sekerin ym. 2014). Kiivas kilpailu B2G-markkinoilla siis vaatii näillä markkinoilla toimivilta yksityisiltä yrityksiltä markkinoinnissa käytettävän innovaatioita ja niiden hallinnointia.

2.2 B2G- ja B2B-markkinoiden erot

Arvonluonti ja strategiset tavoitteet B2G- ja B2B-markkinoilla

Yksityiseen sektoriin verrattuna julkisen sektorin hankinnan strategioista ja parhaista toimintatavoista on vain vähän tieteellistä kirjallisuutta (Wang & Bunn 2004, Schiele & McCue 2006). On tunnistettu, että valtion strategiset tavoitteet ovat usein kovin erilaisia kuin yksityisellä sektorilla. Lisäksi ostotoiminnan tavoitteet julkisella sektorilla voivat erota perustavanlaatuisesti yksityisen sektorin tavoitteista (Knott 1993, Murray 2001, Furneaux *et al.* 2008, Van Der Wal *et al.* 2008). Yksityisellä sektorilla strategiset tavoitteet ovat yleisesti keskittyneet tuoton maksimoimiseen. Julkisella sektorilla strategiset tavoitteet ja velvoitteet ovat laajempia, ja niihin kuuluu muun muassa tasapuolisuus, tasa-arvoisuus, demokratia, julkinen vastuuvollisuus, tehokkuus, kilpailuttaminen, hyötyjen tasapainottaminen ja poliittisten asioiden ajaminen. Tavoitteet ovat siis monimutkaisempia ja vaikeammin hahmotettavissa (Purchase *et al.* 2009). Julkisessa hankinnassa vastuullisuus ja korruption kitkeminen on havaittu joskus jopa tärkeämmäksi kuin tehokkuus ja tuottojen maksimointi (Williams & Smellie 1985, Rainey & Bozeman 2000, Murray 2001, Wang & Bunn 2004, Van Der Wal *et al.* 2008).

B2G-markkinoita käsittelevä tutkimus tunnistaa julkisen sektorin kanssa toimimiseen liittyviä ongelmia ja liiketoimintaa hankaloittavia asianhaaroja. Nämä liittyvät monesti arvonluontiin, läpinäkyvyyden vaatimuksiin ja vastuullisuuteen. Rainey ja Bozeman (2000) korostavat, että valtion hankintaprosessissa on enemmän formalisointia ja virallista käsittelyä vaativia toimenpiteitä, jotka johtavat byrokratian kasvuun liiketoimintaprosessissa. B2G-kaupankäyntiin kuuluu myös sääntely ja tietyt vaatimukset. Läpinäkyvyys on tärkeä vaatimus kaupanteolle, jotta voidaan varmistaa julkisten varojen eettinen käyttö ja ottaa huomioon poliittisten elinten sekä julkisten etujärjestöjen suorittama valvonta. Tämä saattaa toisinaan johtaa hankinnasta vastaavien henkilöiden henkilökohtaisen osallistumisen välttelemiseen, antaen vähemmän joustavuutta ja vapautta ostamisen päätösprosesseille ja mahdollisesti vähentäen tehokkuutta (Wang & Bunn 2004, Furneaux *et al.* 2008). Murrayn (2001) mukaan B2G-markkinoilla tehtyjä sopimuksia ei yleisesti pidetä innovatiivisina. Näkemys tarjoaa mielenkiintoisen kontrastin Sekerinin ym. (2014) tutkimukseen, jossa korostettiin yksityisten yritysten innovatiivisten ratkaisujen tärkeyttä B2G-markkinoiden kiivailla kilpailuareenoilla.

Aiheesta tehty tutkimus tunnistaa myös myyjäyryyksille koituvia hyötyjä julkisten sopimusten tavoittelemisesta. Julkista hankintaa ja valtion toimintaa ylipäättään luonnehtii vakaus ja varmuus. Julkisen hankinnan pysyvyys sekä tuotteiden ja palveluiden tarpeen huomattava määrä ovat tekijöitä, jotka houkuttelevat yksityisiä yrityksiä toimimaan B2G-markkinoilla (Purchase *ym.* 2009). Julkisen toimen ostovoima on merkittävä ja kysyntä suurta. Lisäksi valtion hankinta on ajan yli vakaata ja jatkuvaa, usein myös taantuma-aikoina (Williams & Smellie 1985, Loader 2007). Näin ollen valtion hankinnan tasaisuus ja varmuus toimii usein yrityksille riskien lieventämisstrategiana, tavoitteenaan taloudellisten syklien aiheuttamien kysynnän vaihteluiden minimointi. Samaan aikaan yritysten tulee pyrkiä myymään projekteja myös yksityiselle sektorille, sillä vakaudestaan huolimatta julkisen sektorin asiakkaan ei tulisi olla projekteja tarjoavan yrityksen ainoa asiakas. Walter ynnä muut (2001) totesivat tutkimuksessaan, että B2G-suhteiden vahvempi vaikutus riskien minimoimiseen ja ostomäärien tasaisuuteen kumpuaa vakaan suhteen ylläpitämisestä. Suhdetoiminnan ylläpitäminen on erityisen tärkeää pitkien taantumien ja talouskriisien aikaan. Samankaltaiseen lopputulokseen tutkimuksessaan tulivat Wang & Bunn (2004). He havaitsivat, että maksimoidakseen B2G-suhteensa kannattavuuden, valtion asiakkaiden tulee rakentaa myyjäosapuoliensa kanssa suhteita, jotka perustuvat keskinäiseen luottamukseen, tiedonvaihtoon ja joustavuuteen. Valtion organisaatioiden ja muiden B2G-kontaktien ”jähmeyden” ja byrokratian johdosta niiden on havaittu olevan huonompia jakamaan informaatiota kuin B2B-markkinoiden vastaavat toimijat (Purchase *et al.* 2001). Tästä syystä aktiivinen ja oikea-aikainen kommunikointi korostuu entisestään B2G-markkinoilla toimiessa ja suhdetoimintaa ylläpitäessä.

B2G- ja B2B-markkinoiden arvojen empiirinen tutkimus

Van Der Wal *ym.* (2008) toteuttivat empiirisen tutkimuksen yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioiden arvoista. Kyselyn otos oli lopulta 382 johtajaa sekä julkisista että yksityisistä organisaatioista Hollannissa. Vastaajia pyydettiin jättämään omat henkilökohtaiset moraaliset mieltymyksensä syrjään ja keskittymään organisaatioidensa tapoihin ja arvoihin vastatessaan. Tutkimusryhmä tunnisti kaksi eroavaa ja suhteellisen klassista arvosysteemiä julkiselle sektorille ja yksityiselle sektorille, sekä lisäksi organisatoristen luonteenpiirteiden ”yhteisen ytimen”, jonka arvot ovat tärkeitä kumpaakin sektoria edustaville organisaatioille.

Julkisella sektorilla päätöksenteon tärkeimpiä arvoja olivat vastuullisuus, laillisuus, korruptoimattomuus, asiantuntijuus, luotettavuus, tehokkuus sekä puolueettomuus. Vähiten

tärkeimmiksi arvoiksi jäivät itsensä toteuttaminen ja kannattavuus. Yksityisen sektorin tärkein arvo kyselyn mukaan oli kannattavuus. Seuraavaksi tärkeimpinä arvoina yksityisen sektorin johtajat pitivät vastuullisuutta, luotettavuutta, tehokkuutta, asiantuntijuutta sekä tuottavuutta. Yllättävän alhaiset pisteet sai palveluhaluisuus. Alhaisimmille pisteille jäivät tottelevuus, yhteiskunnallinen oikeus ja itsensä toteuttaminen. Organisatoristen arvojen yhteisen ytimen muodostivat siis luotettavuus, asiantuntijuus, vastuullisuus ja tehokkuus. Kyselyn tuloksista voi havaita selkeitä perinteisiä eroja. Julkisen sektorin arvoissa korostuu puolueettomuus ja lain noudattaminen, kun taas yksityisen sektorin arvot keskittyvät vahvasti kannattavuuteen ja innovatiivisuuteen.

Aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa on nostettu toistuvasti esille pelko julkisen sektorin arvojen muuttumisesta liiaksi liike-elämän arvoja muistuttaviksi. Esimerkiksi Frederickson (1997, 2005) ja Lane (1994) perustelevat, että liika keskittyminen liiketoiminnan hallinnollisiin arvoihin rokottaa sitä arvopohjaa, jota tarvitaan yleisen edun palvelemiseen, ja täten johtaa laskuun julkisen sektorin tarjoamien palveluiden tasossa. Monet tutkijat puhuvat julkisen sektorin ja yksityisen sektorin arvojen selkeän erottelun puolesta (esimerkiksi Van Wart 1998, Beck Jorgensen 1999, Kernaghan 2000, 2003), ja osa pelkää, että näiden kahden eri arvosuuntauksen sekoittuminen johtaisi eettisiin ongelmiin (esimerkiksi Schultz 2004, Jacobs 1992). Yritystoiminnan sosiaalisen vastuullisuuden trendit ja julkisen liikkeenjohdon uudet kehityssuunnat ovatkin tietyissä määrin johtaneet perinteisten julkisen ja yksityisen sektorien arvojen sekoittumiseen tai yhdistymiseen (Van der Wal ym. 2008). Yksityisen sektorin vastuullisuuden korostaminen korostaa perinteisiä julkisen sektorin arvoja, kuten esimerkiksi vakautta, vastuuvellollisuutta ja kunniallisia toimintatapoja (empatiaa, solidaarisuutta ja reiluuutta) (Kaptein & Wempe 2002). Julkisen sektorin liikkeenjohdon uudet kehityssuunnat sen sijaan ovat tuoneet esille tehokkuuden, tuottavuuden, innovatiivisuuden ja kilpailukyvykkyyden kaltaisia arvoja (Lane 1994, Tait 1997).

Van der Walin ym. (2008) tutkimus ei kuitenkaan täysin tue yleistä väitettä siitä, että nykypäivän julkisen sektorin ympäristössä olisi vallalla perinteisten julkisen sektorin arvojen hylkääminen ja korvaaminen kaupallisen liike-elämän perinteisillä arvoilla. Päinvastoin, perinteisinä julkisen sektorin arvoina pidetyt arvot osoittautuivat yhä tärkeäksi. Tiettyjä julkisen sektorin liikkeenjohdon kaupallistumisen merkkejä on tutkimuksen mukaan kuitenkin havaittavissa. Näistä esimerkkinä mainittakoon se, että johtajat asettivat tehokkuuden toiseksi listalla, jossa selvitettiin mitä arvoja julkisten organisaatioiden *tulisi* huomioida enemmän.

2.3. Tarjouskilpailut julkisella sektorilla

Tarjouskilpailu on tärkeä hallinnoinnin työkalu sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Se koostuu prosessista, jossa etsitään ja valitaan haluttujen palveluiden toimittaja sekä virallista tarjouskilpailua että epävirallista markkinatestausta hyödyntäen. Lopullisen myyjäorganisaation valintaan vaikuttavat hinnan lisäksi myös monet muut tekijät. (Domberger & Rimmer, 1994).

Julkisella sektorilla tarjousten ja urakoinnin kilpailuttaminen (competitive tendering and contracting, CTC) on poliittisesti latautunut aihe. Se nähdään toisinaan yrityksenä yksityistää julkisten palveluiden toimittaminen (Domberger & Rimmer, 1994). Keskustelu aiheesta on yleisesti keskittynyt kolmen eri aiheen ympärille: tarjouskilpailun vaikutukset palveluiden hintaan, laatuun, sekä kysymys siitä onko suoritusta mitattaessa kilpailuttaminen tärkeämpää kuin omistusoikeus.

Yksityisellä sektorilla tuotannon organisointia ohjaa yleisesti puhtaasti taloudelliset näkökohdat; pohdittaessa ”tee itse tai osta” -tilanteita valitaan halvempi vaihtoehto. Julkisella sektorilla taloudelliset seikat eivät aina ole ratkaisevia tekijöitä. Huomioon on otettava myös sosiaaliset tavoitteet, vastuullisuus, tasa-arvotekijät ja tuotannon riskittömyys. Lisäksi, julkisen sektorin organisaatioilla sopimuskustannukset ovat korkeammat kuin yksityisillä, koska läpinäkyvyyden ja vastuullisuuden vaatimukset ovat korkeampia (Domberger ym. 1993a). Erikoistumisen taso markkinoilla ja potentiaalisten palveluiden tuottajien kilpailullisuus on kuitenkin niin korkeaa, että tarjouskilpailu kannattaa järjestää.

Domberger ja Rimmer (1994) esittelevät artikkelissaan tarjousten ja urakoinnin kilpailuttamisen päätöspuun, jota käyttämällä organisaatiot voivat analysoida tarjouskilpailun järjestämisen taloudellista kannattavuutta. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan potentiaaliset palveluiden tuottajat. Organisaatioiden tulee pyrkiä valitsemaan myyjä, jonka tarjoamien palveluiden integraatio ja laajuus on optimaalinen tarjouskilvan kohteena olevalle projektille. Integraation ja laajuuden kriteereihin liittyvät muun muassa tuotannon välivaiheiden, ulkopuolisten tavaroiden ja palveluiden toimittajien, tehokkuus. Toisessa vaiheessa organisaation tulee pohtia laajuutta, jolla projektia voi kilpailuttaa. Julkisen sektorin organisaatioissa nousee usein esille huoli tarjoajien kilpailuhaluttomuudesta tai salaisesta tarjousvehkeilystä. Kolmas vaihe käsittää kilpailutuksen todelliset kustannukset, johon kuuluu sekä tarjouskilpailun organisoinnin ja arvioinnin kustannukset että sopimuksen suunnittelun ja neuvottelun, valvonnan ja toimeenpanon kustannukset. Monet asiaa tutkineet ovat esittäneet, että tarjouskilpailun kustannukset voivat joskus kattaa tai jopa ylittää säästöt, jotka tarjouskilvan järjestämisestä ylipäättään saadaan (Walsh 1992, Prager 1994). Walsh ja

Pranger viittaavat muun muassa valvontakuluihin, joita ostajaorganisaatiolle tulee myyjäorganisaation sopimuksen noudattamisen valvonnasta.

Tuntemalla edellä mainitut vaiheet ja ottamalla ne huomioon julkisen sektorin tarjouspyyntöihin valmistautuessa yksityisen sektorin toimija voi kohentaa imagoaan ja mahdollisesti jopa parantaa mahdollisuuksiaan voittaa tarjouskilpailu. Useimmat tarjouskilpailut järjestetään suljettuina tarjouskilpailuina. Toisaalta, edes julkisella sektorilla ei ole enää pakollista valita rahallisesti alhaisinta tarjousta. Julkisen sektorin sopimuksista vastaavat henkilöt pyrkivät maksimoimaan *arvoa rahasta* –kriteerin sopimuskumppaneita valitessaan (Domberger ym. 1993a). Näin ollen esimerkiksi maineen ja yhteisen suhdetoiminnan historian merkitys korostuu. On siis täysin mahdollista nähdä tilanne niin, että myyjäorganisaatio voi saavuttaa kilpailuetua tarjouskilpailuun myös tarjouksen sisällöllisten asioiden ulkopuolisista tekijöistä. Näitä voisi olla esimerkiksi tarjouskilpailun järjestämisen helpottamista omia prosesseja (kommunikaation vastausajat jne.) tehostamalla tai sopimuksen valvonnan helpottamista tehostamalla omaa, organisaation sisäistä valvontaa.

2.4 Julkinen sektori ja integroidut ratkaisut

Julkiset organisaatiot ovat siirtymässä tuotteiden hankinnasta monimutkaisten, pitkäaikaisten integroitujen ratkaisujen hankintaan (Davies ym. 2007, Galbraith 2002). Integroitujen ratkaisujen toimittamista asiakkaan tarpeiden toteuttamiseksi on kuvailtu ”tuotteen ja systeemien yhdistäminen palveluiksi, jotta tiettyä kokonaissysteemiä voidaan tarkentaa, suunnitella, toimittaa, rahoittaa, ylläpitää, tukea ja käyttää sen koko elinkaaren läpi (Brady ym. 2005). Kuvailu muistuttaa paljon Skaatesin ja Tikkasen (2003) sekä Covan ja Sallen (2007) projektien määritelmää, joissa projekteja luonnehditaan ”monitahoiseksi liiketoimeksi kahden tai useamman toimijan välillä, jossa toimitetaan toimiva tuotteista, palveluista ja muista toiminnoista koostuva kokonaisuus ostajalle tuottamaan arvoa tietyn ajanjakson ajaksi”. Projektien ja integroitujen ratkaisujen yhtenevät piirteet kyseisten aihealueiden markkinoinnin kirjallisuudessa ovatkin huomionarvoisia, ja niitä tullaan hyödyntämään tässä tutkielmassa.

Reaktion julkisten varojen vähentymiseen, julkiset organisaatiot ympäri maailmaa ovat yhä laajemmalti turvautuneet elinkaarimalliajatteluun (Public Private Partnership, PPP) julkisen sektorin projekteja toteutettaessa. Tämän tarkoituksena on yleisesti ollut suorituskyvyn ja innovaation

maksimoiminen räätälöityjen integroitujen ratkaisujen kautta (Zheng *ym.* 2008). Kehityssuunta on projektien ja ratkaisujen markkinoinnin näkökulmasta erityisen mielenkiintoinen, sillä julkisen sektorin hankinnan siirtyminen kohti integroitujen ratkaisujen hankkimista tarjoaa ainutlaatuisia tilaisuuksia ja haasteita projektien ja ratkaisujen tarjoajille (Cova & Salle 2007). Yksi näistä haasteista on ratkaisujen toimittajan ja asiakkaan arvon yhteinen luominen räätälöityjen ratkaisujen kautta. Yhteisen arvon luomisen peruspilarina on projektitoimittajan luova ja innovatiivinen ajattelutapa (Roehrich & Caldwell 2012).

Integroituja ratkaisuja tarjottaessa arvonluonnin näkökulma on tärkeää pitää mielessä, sillä julkisella sektorilla on pohjimmiltaan itsestään selvä tarve varmistaa, että julkisten varojen käytöstä saadaan vastineeksi mahdollisimman paljon arvoa, sekä mahdollisimman pienet riskit (Lonsdale 2005). Julkisen hankkijan etsiessä tehokasta käyttöä julkisille varoille, elinkaarimallin mukainen projekti voi olla hyvä vaihtoehto sen varojen hallinnoinnin, suunnittelun, toteuttamisen ja pääasiallisten riskien minimoimisen integraation ansiosta. Roehrich *ym.* (2012) mukaan nämä riskit infrastruktuuriprojekteissa on tunnistettu liittyvän seuraaviin tekijöihin: suunnittelu, rakentamisen viivästymiset, häiriöt tasaisissa tulovirroissa, lisäkustannukset, rahoitus sekä vakuutukset yksityisen sektorin osapuolille. Grimsey & Graham (1997) tiivistävät julkisen ja yksityisen sektorin välisen projektien ja ratkaisujen vaihdon tavoitteet seuraavasti: ”tärkeää on saavuttaa julkiselle sektorille maksimaalinen arvo rahaa vastaan ja yksityiselle sektorille vakaa tulovirta”.

Kuten edellisissä pääkappaleissa jo todettiin, yksityinen sektori hyötyy pitkäaikaisesta ja vakaasta tulovirrasta asioidessaan julkisen sektorin toimijoiden kanssa. Hyötysuhde on molemminpuolinen, sillä erityisesti julkisella sektorilla on tarvetta nimenomaan yksityisen sektorin tarjoamille integroiduille ratkaisuille (Johnstone *ym.* 2007). Tätä tarvetta selittävät muun muassa seuraavat tekijät: palveluista ja ratkaisuista saadaan korkeat katetuotot (Johansson *ym.* 2003), palveluita pidetään yleisesti vakaana tulonlähteenä (Quinn 1992) ja fokus liiketoiminnassa siirtyy yhä vahvemmin ydinosaamisen hallintaan (Baines *ym.* 2009). Julkisen sektorin integroitujen ratkaisujen kysyntää ajaa lisäksi kaksi tekijää. Ensimmäinen tekijä on julkisten varojen niukkuus, joka tekee välttämättömäksi yhteistyön yksityisen sektorin kanssa julkisen sektorin infrastruktuurin ja siihen liittyvien palveluiden hankkimiseksi. Toinen tekijä on valtion ja julkisen sektorin organisaatioiden olettaus siitä, että yksityisen sektorin toimijat hallinnoivat resursseja ja luovat innovatiivisia ja kustannustehokkaita projekteja paremmin kuin julkisen sektorin toimijat. Etenkin pitkät elinkaarimallin sopimukset tuottavat useita todellisia suorituskyvyn hyötyjä, kuten paremman tehokkuuden ja tuottavuuden (Brady *ym.* 2005).

Storbacka (2011) toteaa, että julkisen sektorin hankkiessa integroituja ratkaisuja, tulee myyjäorganisaation löytää sopiva tasapaino kustomoinnin ja standardoinnin välillä projektin koko elinkaaren ajan. Pitkäaikaisessa yhteistyössä sekä julkisen sektorin asiakkaan että yksityisen sektorin myyjän näkökulmasta on tärkeää, että molemmat osapuolet hallitsevat hyvät sopimukselliset taidot, ja että sopimukset sisältävät tarvittavat mekanismit kustannusten ja tuottojen jakamiseksi (Roehrich & Caldwell 2012).

3. Projektimarkkinointi

3.1 Projektimarkkinoinnin määrittelyminen

Skaates ja Tikkanen (2003) määrittelevät projektin liiketoimeksi, jossa on aina ostaja- sekä myyjäosapuoli, ja jossa toimiva kokonaisuus toimitetaan ostajalle. Projekti käsittää heidän mukaansa erillisen paketin tuotteita, palveluita ja muita toimintoja, jotka ovat suunniteltu luomaan arvoa ostajalle tietyn ajanjakson ajaksi. Projekti on liiketoimena monitahoinen, ja sitä määrittelee usein ainutlaatuisuus; tietty projekti on erityisesti suunniteltu tyydyttämään tietyn asiakkaan tarpeita ja tiettyä aikana realisoitavaksi (Cova & Salle 2007).

Skaates ja Tikkanen (2003) tunnistavat projektioperaatioille kolme eri tasoa. Ensimmäisellä tasolla ovat *osittaiset projektit*, joissa asiakkaalle tuotetaan jonkin kokonaisuuden osittaisia systeemejä ja näihin systeemeihin liittyviä palveluita. Esimerkkinä osittaisista projekteista voisi olla vaikka tietyn tehtaan jätehuollon systeemien suunnittelu. Toisella tasolla ovat niin sanotut *kokonaistoimitusprojektit*. Näissä projekteissa asiakkaalle toimitetaan koko systeemi, esimerkiksi uuden liikenneympyrän suunnittelu ja rakennuttaminen. Kolmannen tason projektit ovat *kokonaistoimitus plus* -projekteja, joissa asiakas saa koko systeemin toimituksen lisäksi lisäpalveluita liittyen toimitettuun projektiin, esimerkiksi henkilöstön koulutusta tai toimitilojen hallinnointia.

Kun projektimarkkinointi nosti päätään tieteellisessä tutkimuksessa 1980-luvulla, yritykset myivät tilausprojekteja selvittääkseen maailmanlaajuisten markkinoiden kilpailun kyydissä (Azimont ym. 1998). Tällöin projektien elinkaaren tarkastelu rajoittui siihen vaiheeseen, kun sopimus ostajan ja myyjän välillä oli solmittu ja kahden osapuolen välillä oli resurssien vaihtoa. Hadjikhani (1996) muistuttaa artikkelissaan, että käsitys projektin elinkaaren kestämisestä sopimuksen teosta vain projektin päättymiseen asti on vanhahtava; tämä ajattelutapa eristää projektit toisistaan eikä mahdollista pitkän asiakassuhteen jatkuvuuden analysointia. Toisaalta ainutlaatuisten erityispiirteidensä takia jokaista projektia voidaan pitää erillisenä markkinana, jossa tuotteita ja palveluita vaihdetaan (Azimont ym. 1998). Projektimarkkinoinnin koulukunnassa ollaan kuitenkin yhtä mieltä suhdelainotteisen ajattelun tärkeydestä. Projektimyynnin alaa leimaa usein asiakassuhteiden jatkumattomuus; projekteja ostetaan vain kun on tarvetta uudelle kapasiteetille. Tästä syystä projektimarkkinoinnin tavoitteisiin mielletään myös suhdemarkkinoinnin toimintoja,

joiden avulla pyritään pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, joissa uudelleenostoja ja toistuvaa myyntiä tapahtuu samalle ostajalle (Hadjikhani 1996).

Cova *ym.* (1994) painottavat projektin elinkaarimallissaan suhdekilpailua edeltävää suhde- ja taustatyötä. Projektia edeltävässä valmisteluvaiheessa yritys ylläpitää suhteitaan tai hakee tietoa potentiaalisista asiakkaista tai yhteistyökumppaneista. Yrityksen tulee tarkkailla markkinoita, jotta saadaan tarvittavaa ajankohtaista tietoa, jonka avulla voidaan ennakoida markkinoille tulevia projekteja ja optimaalisessa tilanteessa vaikuttaa tuleviin projekteihin omien verkostojen kautta. Projektimarkkinoinnissa projektin toimittaja pyrkii hankkimaan itselleen otollisen ja suotuisan aseman asiakkaisiin ja kilpailijoihin nähden saadakseen etua tarjouskilvassa (Azimont *ym.* 1998) Kun konkreettinen tulevaisuuden projekti alkaa hahmottua, eli käytännössä yritystä pyydetään valmistelevaan tarjous tai tarjouskilpa voitetaan, alkaa sopeutumisvaihe ja suhde- sekä projektimarkkinoinnin toiminnot vaihtuvat ulkoisista toiminnoista sisäisiksi, keskeistä asiakasta palveleviksi toiminnoiksi.

Projektimarkkinoinnin tutkimuksessa huomattiin 1990-luvulla tarve käsitteellisille kehityksille, jotka korostaisi projektimarkkinoinnin ja systeemien myynnin (INPM, International Network for Project Marketing and System Selling) sekä teollisen markkinoinnin ja hankintatoimen (IMP, Industrial Marketing and Purchasing) erityispiirteitä ja eroja (Skaates & Tikkanen 2003). Molemmat tutkimusilmiöt korostavat sekä suhteiden että B2B-markkinoinnin roolia liiketoiminnassa. Projektimarkkinoinnin erityispiirteitä havainnollistamaan Mandják ja Veres (1998) loivat niin sanotun D-U-C –mallin, joka korostaa projektimarkkinoinnille ominaisia kolmea piirrettä:

- (1) D (discontinuity), projektien kysynnän *jatkumattomuus* asiakassuhteessa jonkin tietyn projektin valmistuttua.
- (2) U (uniqueness), jokaisen projektin *ainutlaatuisuus* teknisten, rahoituksellisten sekä yhteiskuntapoliittisten tekijöiden suhteen.
- (3) C (complexity), jokaisen yksittäisen projektin *monimutkaisuus* liittyen projektiin vaikuttavien toimijoiden lukumäärään koko projektin tuottamisprosessin ajalta.

3.2 Projektimarkkinoinnin suhdelähtöisyys

Asiakassuhteiden ylläpitämisellä on projektimarkkinoinnissa tärkeä merkitys (Hadjikhani 1996, Skaates & Tikkanen 2003, Azimont *ym.* 1998, Cova & Salle 2007). Fischerin (1997) mukaan asiakassuhteen läheisyys voidaan määritellä (1) kanssakäymisen syvyytenä, jossa tarkastellaan projektin toimittajan mukanaolon tasoa ja asiakkaan halukkuuden astetta kanssakäymiselle, sekä (2) kanssakäymisen laajuutta, joka käsittää toimittajan ja asiakkaan välisten kontaktien määrän. Fischer toteaa tutkimuksessaan, että kanssakäymisen laajuus näyttää linkittyvän suoraan tarjouksien laajuuksiin. Laajat tarjoukset mahdollistavat myyjäyritykselle suuremmat työmäärät sekä tilaisuuden myös lisäpalveluiden myyntiin (Azimont *ym.* 1998).

Skaates ja Tikkanen (2003) tunnistavat projektiliiketoiminnan suhteissa kaksi eri tasoa. Ensimmäisellä tasolla yritys hallitsee verkostojaan ja suhteitaan liittyen yksittäisiin projekteihin. Verkostojen ja suhdetoiminnan hallinta kestää projektin alusta loppuun saakka. Toisella tasolla yritys astuu niin sanotulle ”useamman projektin tasolle”. Kyseinen taso käsittää suhteet pidemmän aikavälin ajalta ja useammasta projektista samanaikaisesti. Toinen taso käsittää myös asiakassuhteen vaiheet, jolloin osapuolten välillä ei ole resurssienvaihdantaa eli aktiivisia projekteja. Tätä vaihetta kutsutaan projektimarkkinoinnin tutkimuksessa ”nukkuvaksi vaiheeksi” (Hadjikhani 1996).

Yleinen ajattelutapa projektijohdon tutkimuksissa on käsitellä yritystä vuorovaikutuksellisen suhteen yhtymäkohtana (Möller & Wilson 1995). Tästä perspektiivistä on tärkeää käsittää myyjäyritykselle keskeisten avainsuhteiden rakenne ja sisältö myyjäyrityksen omassa liiketoimiverkostossaan. Webster (1990) määrittelee vaihtokauppasuhteiden luonteenpiirteet kuuteen eri kategoriaan:

- Täsmäkaupat
- Toistuvat transaktiot
- Pitkän aikavälin asiakas-myyjä-suhteet
- Asiakas-myyjä-kumppanuudet
- Strategiset allianssit
- Verkosto-organisaatiot
- Vertikaalinen integraatio

Erityyppiset asiakassuhteet vaativat eri variaatioita. Esimerkiksi lyhyen ajan pieni kauppasuhte yksittäisen projektin toteutusvaiheessa ei vaadi projektimarkkinoinnin näkökulmasta pitkäaikaista huomiota (Skaates & Tikkanen 2003). Sen sijaan pitkän aikavälin suhteet tärkeiden asiakkaiden tai rahoittajien kanssa vaativat pitkän aikavälin keskitettyä huomiota, joka jatkuu yli nukkumisvaiheen yksittäisten projektien välillä. Näissä tapauksissa tuleva kysyntä on odotettua ja jäsenneltyä. (Cova & Salle 2007)

Projektitoiminnan jatkumattomuuden nujertaminen

Edellisissä kappaleissa esitelty D-U-C –malli havainnollistaa projekteille ominaisia luonteenpiirteitä, jotka laiminlyömällä yritys voi altistaa itsensä merkittävälle toiminnan uhille. Vastavuoroisesti D-U-C –luonteenpiirteet huomioon ottamalla ja hallitsemalla yritys voi saavuttaa huomattavaa ja pitkäaikaista kilpailuetua markkinoillaan. Tärkeimpänä mallin havainnollistamista luonteenpiirteistä pidetään projektien kysynnän jatkumattomuutta (discontinuity). Jatkumattomuus asiakassuhteessa on projektien kertaluontoisuuden takia todellinen ongelma projektimyynnissä ja –markkinoinnissa (Hadjikhani 1996). Hän muistuttaa, että perinteisesti projektimarkkinoinnissa vallalla olleet neuvottelutaidot ja –mallit eivät voi olla projektimarkkinoijien ainoita työkaluja. Enemmän painoarvoa tulee antaa suhteiden ylläpitämiselle: tavoite projektimarkkinoinnissa on useiden, ei ainoastaan yhden, projektien myyminen samalle asiakkaalle. Projektien kysynnän jatkumattomuutta pidetään yleisesti strategisena ongelmana projektimarkkinoinnissa, eikä vähiten projektien ja asiakassuhteiden yleispiirteiden ja ominaisuuksien takia: yksittäistä projektia ei voida eristää menneistä projekteista (Faulkner & Anderson 1987), vaan ne ovat aina yhteydessä toisiinsa ja toimivat ostajan ja myyjän suhteen ja kanssakäymisten tuotteina.

Aiheesta on tehty laajasti tutkimusta. Projektien myyjät pitävät projektien myymisestä tutuilla ostajilla ja ostajat pitävät menneitä kanssakäymisiä arvokkaina tulevaisuuden yhteistyötä silmälläpitäen. McMillanin (1972) tutkimus tutki ostajien preferenssejä ja havaitsi ostajien yleiseksi käsitykseksi sen, että vanhoissa, tutuissa toimittajissa on vähemmän riskiä. Hadjikhani (1996) korostaa, että asiakassuhteen positiivinen kehittyminen ja jatkuminen perustuvat enemmän suhteen historiaan, menneisiin yhteisiin kiinnostuksiin ja yhteistyöhön, kuin tarkasteluhetkenä käytävään resurssienvaihtoon. Positiiviset kokemukset yhteistyöstä ovat välttämättömiä tulevaisuuden myyntiä ajatellen. Skaates ja Tikkanenkin (2003) muistuttavat tutkimuksessaan, että projektien toimittajien on viisasta pitää mielessä yksittäisten projektien seuraamukset tulevien projektimarkkinointitoimenpiteiden kannalta. Epäonnistumisen lakaiseminen maton alle sillä

verukkeella, että kyseessä on vain yksi projekti, voi johtaa tuhoisiin seuraamuksiin asiakassuhteen tulevan projektitarjonnan kannalta.

Jatkumattomuus asiakas-myyjäsuhteissa on ongelma lukuisissa eri suhdemarkkinoinnin muodoissa, mutta projektimarkkinoinnissa se on erityisen kiinnostavaa, koska (1) projektin aikana osapuolten välillä on olemassa virallinen sopimus ja intensiivistä resurssinvaihdantaa, ja (2) projektin valmistuttua vaatimukset on täytetty, resurssinvaihdanta ”pysähtyy” ja eräänlainen välivaihe alkaa. Hadjikhani (1996) kuvailee tätä vaihetta nimellä ”nukkuva suhde”. Nukkuvan suhteen sijaan toisinaan suhteen jatkuvuus lakkaa kokonaan sitoutumisen puutteen, pitkän ajan riippumattomuuden tai yhteisten tavoitteiden puutteen takia (Skaates & Tikkanen 2003). Nukkuvia suhteita on luonnehdittu muun muassa jatkuviksi ostajan ja myyjän väliseksi riippuvuus- tai luottamussuhteiksi projektin valmistumisen jälkeen. Syynä nukkuvalle suhteelle voi olla monia, esimerkiksi tulevaisuuden potentiaalisten menneisiin projekteihin liittyvien parannusten tai korjausten tarve, tai myyjäosapuolen hallussa oleva tärkeä tieto. (Hadjikhani 1996). Hadjikhani muistuttaa, että jokainen nukkuva suhde on omankaltainen ja ainutlaatuinen ja koostuu ”saostumista”: näitä ovat menneet kokemukset ja tuntemukset joita suhteessa on projektien mukana rakentunut. Projektimarkkinoinnien ja erityisesti projektien asiakasrajapinnassa työskentelevien on tärkeää osata hyödyntämään projektin suorittamisen jälkeisiä tilanteita, joissa voidaan saavuttaa asiakassuhteen yhteistyölle jatkoa (Skaates & Tikkanen 2003).

Riippuvuussuhteen ja luottamuksen tärkeys

Projektimarkkinoinnin tieteelliset tutkimukset ostajien ja myyjien suhteista painottavat molempipuolisen riippuvuussuhteen ja luottamuksen tunnelman kehittämisen tärkeyttä. Suhteessa tapahtuvat vuorovaikutukset johtavat keskinäiseen riippuvuuteen, josta rakentuu perusta suhteen tulevaisuuden kehittämiseksi. Luottamuksen lisääminen ja epävarmuustekijöiden vähentäminen vahvistaa suhdetta. Projektin loppuessa luottamuksen ja kaksinvälisen riippuvuuden ”saostuma” jää vellomaan suhteen taustalle. (Hadjikhani 1996, Levinger & Snook 1972). Tämänkaltaisen nukkuvan suhteen sisältö tulee tärkeäksi, kun ostaja miettii eri vaihtoehtojaan koskien seuraavia projekteja. Keskinäisen riippuvuussuhteen taso ja luottamuksen määrä vaikuttavat suoraan ostajan harkitsemiin seuraavan projektin palveluntarjoajiin (Faulkner & Anderson 1987), eli toisin sanoen ostajan liikkuvuuteen. Ostajan liikkuvuus on korkeaa, kun suhde on alhaisella riippuvuustasolla ja matalaa, kun suhteen riippuvuustaso on pitkälle kehittynyt. Erityisen tärkeäksi nousevat projektit, joissa yhteistyötä tehdään korkean teknologian tai innovatiivisten ratkaisujen parissa. Mitä innovatiivisempia ja teknologisesti edistyneempiä projekteja myyjä myy ostajalle, sitä

riippuvaisemmaksi ostaja tulee myyjästä (Hadjikhani 1996). Äärimmäisiä esimerkkejä ovat tutkimus- ja kehitysyhteistyössä tehtävät projektit, joiden tuotokset sitovat ostajan ja myyjän pitkäaikaisesti (Sipiläinen 2016). Suhteesta eroaminen on tämänkaltaisissa tapauksissa vaikeaa ja kallista. Yritysten välisen nukkuvan suhteen matala tai korkea riippuvuusaste ja luottamus määräytyvät siis sosiaalisten, teknologisten ja taloudellisten siteiden vahvuuden tai heikkouden mukaan, edellisiä kokemuksia peilaten.

Nukkuvan suhteen ylläpitäminen on haastavaa. Projektimyynnin ja –markkinoinnin ongelmana usein onkin suhteen negatiivinen muutos tai heikkeneminen, joka johtaa laskevaan riippuvuussuhteeseen tai luottamuksen vähenemiseen. Tämänkaltaisen muutoksen voi aiheuttaa monet tekijät. Padgen (1998) esittää ajan olevan yksi kriittisimmistä tekijöistä: asiakassuhde vanhentuu ja turmeltuu jos kuluu pitkä aika ilman minkäänlaista kontaktia. Mikäli varsinaisia projektitarjouksia ei asiakkaan suunnasta tule, on yrityksen hyvä silti ylläpitää jonkinasteista sosiaalista ja informatiivista suhdetta asiakkaaseen (Skaates & Tikkanen 2003). Suhteen projekti- ja ylläpitovaiheessa muodostuvat henkilökohtaiset suhteet ovat arvokkaita tulevaisuudessa. Lisää projekteja on silti tärkeää pyrkiä saamaan. Yritysten kahdenvälisen suhteen projektien välinen aikaväli lisää epävarmuutta ja vähentää luottamusta (Seabright *ym.* 1992). Hedaa (1991) muistuttaa artikkelissaan, että negatiiviset muutokset voivat johtua niin sisäisistä kuin ulkoisista tekijöistä. Suhteen heikkeneminen tai jopa rikkoutuminen voi johtua myös konflikteista tai tärkeissä asemissa toimivien henkilöiden vaihtumisesta (Palmer *ym.* 1986). Hadjikhani toteaa, että johtui suhteen heikkeneminen mistä syystä tahansa, on negatiivisten tekijöiden vaikutukset aina kriittisempiä silloin, kun kahdenvälinen suhde on nukkuvassa tilassa. Aktiivisessa resurssi- ja tietovaihdossa olevat yritykset (esimerkiksi projektin aikana) saavat näistä säännöllisistä vuorovaikutuksista suhteeseensa vahvistusta.

3.3 Miljöön käsite projektimarkkinoinnissa

Projektimarkkinointi koostuu suuressa määrin yrityksen suhteiden hallinnoimisesta paikallisessa kontekstissa, joka koostuu liiketoimintaan osallistuvista ja sen ulkopuolisista toimijoista. Projektimarkkinoinnin tieteellisessä tutkimuksessa tätä toimintaympäristöä on usein kuvattu käsittellä *miljöö* (Cova ym. 1994, Cova ym. 1996, Skaates & Tikkanen 2003). Cova ym. (1994) määrittelevät miljöön sosioekonomisten toimijoiden ryhmäksi, joka toimii tietyn yrityksen kaikkien aktiviteettien yhteydessä ja vaikuttaa niihin yrityksen toiminnan alueella. Yrityksen prioriteetit liiketoiminnassa voidaan määritellä monien eri miljöiden, kuten esimerkiksi maantieteellisten, toimialojen, poliittisten tai taloudellisten miljöiden perusteella. Prioriteetit riippuvat yrityksen asemasta kussakin miljöössä. Cova ym. (1996) tunnistavat neljä eri elementtiä, jotka luonnehtivat miljöötä järjestelmänä:

- Toimii tietyllä alueella
- Heterogeenisten toimijoiden verkosto, jossa he ovat suhteissa toisiinsa alueen sisällä
- Toimijat ovat rakentaneet ja jakaneet miljöön sisällä tietyn edustuksen
- Säännöt ja normit, ”miljöön laki”, em. toimijoiden välillä

Proulx (1994) taas määrittelee neljä sosiaalista kenttää, jotka asemoivat toimijoita miljöön sisällä:

- Valtio: lainsäädäntö, toimeenpano ja seuranta
- Yhteiskunnan siviilikenttä: kansalaiset, kotitaloudet, perheet, etniset ryhmät ja sosiaaliset luokat
- Yritysten taloudellinen kenttä: yksityiset yritykset ja niiden yhteiset edut
- Yhteisön kenttä: sosiaaliset kokonaisuudet ja itsenäiset poliittiset organisaatiot

Projektitoiminnan markkinoinnin lähestymistapoja laatiessaan projekteja myyvät yritykset suosivat ”markkinoiden” analysoimisen sijaa oman toimintansa ”miljöön” analysointia (Cova ym. 1994). Siinä missä taloudellisessa tutkimuksessa perinteisesti ryhmään toimijoita, kilpailijoita ja asiakkaita jotka selkeästi toimivat tietyllä toimialalla on viitattu *markkinana*, pyritään projektimarkkinoinnin koulukunnassa puhumaan *miljöistä*, sillä miljöön idea korostaa yrityksen toimintaympäristön muodollisia ja epämuodollisia yhteyksiä liiketoiminnan ja sen ulkopuolisten toimijoiden välillä (Camagni 1991, Hakansson & Snehota 1995). Sana *markkina* viittaa silkkään liiketoiminnan

transaktioihin perustuvaan ulottuvuuteen ja *miljöö* enemmän suhdetoimintaan (Cova ym. 1994). Camagnin (1991) mukaan miljööt ovat luonteenpiirteeltään läheisempiä kuin muodollisemmat, alueet ylittävät verkostot. Miljöissä tietyn tilan, kulttuurin, psykologian ja paikallisten sääntöjen olemassaolo luo miljöön kontakteista tiheitä ja kanssakäymisestä epämuodollisempaa sekä avoimempaa. Pidemmän matkan yhteistyöhön pohjaavat verkostot sen sijaan kärsivät usein yritysten yhteisien linkkien niukkuudesta ja liiasta formalisoinnista, joka johtaa verkoston valikoitumiseen ja lopulta sulkeutumiseen.

Yrityksen tulee kyetä määrittelemään tarkkaan omien miljöidensä toimijat, sisäiset suhteet, roolit, vaikutusvallat ja toimijoiden asemat yrityksen omaan toimintaan nähden (Cova & Salle 2007). Jansson (1989) puhuu yrityksen *suhteiden* pakkauksesta, jossa yrityksen suhteet liiketoimintaverkoston sisällä ja sen ulkopuolella voidaan hahmottaa ja rinnastaa toisiinsa. Nykyhetken tuntemuksen lisäksi projektimarkkinoijan on tärkeää omata pitkäaikainen ymmärrys miljöön prosesseista ja muutosvoimista (Skaates & Tikkanen 2003). Tämä käsittää muun muassa eri toimijoiden päättäneet suhteet. Tehtävä on vaikea verkoston monimutkaisuuden, toimijoiden toimintojen ja resurssien ja suhteellisen ainutlaatuisuuden takia. Näin ollen firman on tärkeää syventää ja levittää ymmärrystään miljööstään.

Miljöön sisällä projektimarkkinointia harjoittavien kilpailevien yritysten tulee luoda ja ylläpitää uskottavuutta, jotta toiset ottavat heidät vakavasti ja jotta he ovat osana informatiivista ja sosiaalista verkostoa. Tämä luodaan ensisijaisesti yrityksissä työskentelevien yksilöiden ja heidän henkilökohtaisten suhteidensa avulla. Yrityksen tulee hyödyntää myös suuremman mittakaavan markkinointitoimintoja, jotka ovat suunniteltu asemoimaan yritys kysyntäympäristöön ja mahdollistamaan yritykselle tehokas reagointi projektimahdollisuuksiin jo ennen tarjouskilpaa (Azimont ym. 1998). Tämä vaatii miljöön kilpailuareenan ja pelisääntöjen syvällistä tuntemista sekä aktiivista mukanaoloa kilpailullisen miljöön ja sen pelisääntöjen muokkaamisessa. Erityisen tärkeää projektitoiminnan markkinoinnissa on tarkkailla ja tutkia myös miljöön teknistä ja teknologista kehitystä. Cova ym. (1994) puhuvat *sosioekonomisesta skannauksesta*, joka voidaan heidän mukaansa määrittää jatkuvaksi ja operatiiviseksi toiminnaksi, tarkoituksenaan tunnistaa potentiaalisia kaupallisia mahdollisuuksia ja tekemään miljöössä tapahtuvista ratkaisuksista enemmän myyjäyritystä hyödyttäviä. Covan ym. (1994) tutkimuksessaan haastatteleminen projektitoimijoiden mukaan sosioekonominen skannaus perustuu eniten nimenomaan niihin henkilökohtaisiin

suhteisiin, joita yrityksen työntekijät ovat luoneet, kehittäneet ja sementoineet ajan kuluessa miljöön kanssa suorassa tai epäsuorassa kontaktissa olevien toimijoiden kanssa.

Yrityksen ”uskottavuutta” miljöössä karttuu aktiivisen liiketoiminnan sivutuotteena, esimerkiksi onnistumalla projekteissa ja neuvotteluissa. Uskottavuuden ylläpito tehdään joskus myös kohdistetusti, esimerkiksi ylläpitämällä nukkuvaa asiakassuhdetta tai järjestämällä asiakastapaamisia ja tilaisuuksia. Toisaalta, koska miljöön toimijoilla on monia linkkejä kolmannen osapuolen toimijoihin, ei projekteja myyville yrityksille riitä keskittyminen uskottavuutensa luomiseen edellisten ja mahdollisten asiakkaiden keskuudessa. Sen sijaan, heidän tulee laajentaa sosiaalista ja institutionaalista aluettaan ja kohdentaa toimiaan laajemman alueen toimijoille (Skaates & Tikkanen 2003).

Pettigrew (1990, 1985) rohkaisee projektimarkkinoijia tutkimaan miljöön *kontekstia* ja neuvoo projektimarkkinoijia rakentamaan ymmärryksensä toimialan miljööstä kolmen eri ulottuvuuden kautta, joita ovat konteksti, sisältö sekä prosessi. Nykyinen miljöö ja sen toimijat muodostavat kontekstiulottuvuuden, kun taas sen historia muodostaa prosessiulottuvuuden eli käsityksen siitä miten miljöö on muuttunut ajan yli. Sisältöulottuvuus linkittyy projektimarkkinoinnin eri ilmiöihin, joita markkinoija pyrkii ymmärtämään paremmin. Ymmärtääkseen projektimarkkinoinnin rakenteet ja prosessit, tulee näitä kolmea ulottuvuutta tutkia niiden omissa ympäristöissään, sekä tärkeiden yksittäisten suhteiden tasolla että koko miljöön tasolla.

Yleisesti, yritys ”nettoaa” kysyntää miljöön sosiaalisten suhteiden kautta. Cova ym. (1994) kutsuvat näitä kontakteja miljöön muiden toimijoiden kanssa *jatkuvuuden pilareiksi*, jotka edesauttavat yrityksen tietoisuutta eri mahdollisuuksista miljöön sisällä ja yleisesti helpottavat tiedonsaantia. Näitä pilareita voivat olla muun muassa eri julkiset ja poliittiset tahot, jotka ovat osana yrityksen toiminnassa. Projekteja tarjoavien yritysten tulee ”netota” myös tarjonnan miljöö (esimerkiksi projektien realisointiin vaaditut alihankkijat). Cova ym. nimittävät nämä investointien kohteet *resurssien pilareiksi*; keskeisiksi toimijoiksi resurssien verkostossa, jotka rakentuvat projektin realisointiin vaikuttavista yrityksistä mutta myös kilpailijoista sekä myyjän ja asiakkaan välissä toimivista yrityksistä (esimerkiksi lainopilliset välikädet).

Miljöön konseptin vahvuus on sen kyvyssä integroida taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia elementtejä tiettyihin paikkoihin, erityisesti paikkoihin missä nämä kolme elementtiä ovat vahvasti kietoutuneet yhteen. Miljöön hyödyntäminen projektimarkkinoinnin työkaluna sopii siis paremmin paikallistasolle kuin globaaleihin projekteihin (Cova ym. 1996).

3.4. Ratkaisujen myynti projektimarkkinoinnin täydentävänä työkaluna

Kuten tässäkin tutkielmassa on jo todettu, on projektien ja ratkaisujen sekä niiden markkinoinnin ja myynnin luonteenpiirteet monilta osin samankaltaisia. Aiheen tieteellisessä kirjallisuudessa (ks. esim. Azimont *ym.* 1998 ja Cova & Salle 2007) onkin usein tarkasteltu ratkaisujen myyntiä ja projektimarkkinointia rinnakkain ja pyritty yhdistämään nämä kaksi tutkimuksen alaa. Molempien käsitteiden määrittelyssä korostuu tarjottujen elementtien vaihtelu; tuotteita ja palveluita myydään kokonaisvaltaisena pakettina, jossa elementtien välillä on riippuvuussuhteita ja yhteistyötä (verrattuna tilanteeseen, jossa tietty tuote tai palvelu voitaisiin myydä myös yksittäisenä) (Galbraith 2005). Molemmissa myös tunnistetaan asiakkaan tarpeiden tärkeyden taso: projektin tai ratkaisun toimittajalla tulee olla selvä käsitys asiakkaan arvoketjusta. Ratkaisujen myynnin ja projektimarkkinoinnin yhdistymisessä korostuu konsultoiva myynti ja luovan tarjouksen tekeminen.

Ratkaisujen myynnissä perimmäisenä tavoitteena on asiakkaan ongelman ratkaisu tavalla, joka tuottaa asiakkaan liiketoimintaan positiivisen muutoksen ja luo arvoa (Azimont *ym.* 1998). Myyjän tulee tässä yhtälössä asettua konsultin asemaan ja auttaa asiakkaan liiketoimintaa kasvamaan (Hanan 1995). Myös Bosworth (1995) käsittelee *konsultoivan myynnin* lähestymistapaa artikkelissaan. Hän korostaa, että ratkaisujen myyntiä voidaan hyödyntää erityisen hyvin monimutkaisissa ja vaikeasti määriteltävissä palveluissa. Tämän lähestymistavan avulla ratkaisuja voidaan myös luoda yhdessä asiakkaan kanssa, esimerkiksi korkeaa teknologiaa ja uusia innovaatioita hyödyntäen. Fischer *ym.* (1997) esittelivät asiakasintegraation käsitteen ratkaisujen myyntiin. Heidän mukaansa ratkaisuja myyvän yrityksen tulee tarjonnassaan pohtia *mitä asiakas tarvitsee, jotta hän voi olla menestyksenkäs omilla markkinoillaan?* Julkisen sektorin kanssa toimiessa kysymyksen voisi esittää muodossa *mitä asiakas tarvitsee, jotta hän voi tarjota palveluillaan mahdollisimman paljon?*

Ratkaisujen myynti keskittyy vielä projektimarkkinointiakin enemmän asiakkaan kanssa yhdessä luomiseen. Covan ja Sallen (2007) mukaan ratkaisujen myyjät ennakoivat ja jopa luovat asiakkaan tarpeet. Tämän jälkeen he hyödyntävät asiakkaan ympärillä olevia olennaisia toimijoita luodakseen integroituja ratkaisuja, jotka ovat projekteja niin asiakkaalle kuin myös tuottajalle. Cornet *ym.* (2000) muistuttavat, että ratkaisujen myynnissä on myös haasteensa: ratkaisujen myyntiä harjoittava yritys kohtaa toiminnassaan paljon riskejä. Ratkaisut ovat aina kustomoituja ja sisältävät

asiakassuhteen kaikki aspektit (kaupallinen, operatiivinen ja rahoituksellinen). Tästä syystä myyjäorganisaation on huolehdittava riskienhallinnan riittävästä tasosta.

4. Johtopäätökset ja aiheita jatkotutkimukselle

4.1 Johtopäätökset

Perustuen tutkielmassani tehtyyn kirjallisuuskatsaukseen ja tieteellisten tutkimusalojen analyysiin, olen tunnistanut neljä suositeltavaa toiminnan suuntaa, joita seuraamalla julkiselle sektorille projekteja tarjoavat yritykset voivat tehostaa projektimarkkinointiaan ja saavuttaa tuloksellista hyötyä. Esittelen seuraavaksi nämä tutkielmani johtopäätökset.

1. Henkilökohtaisten suhteiden ja asiakkuuden jatkuvuuden merkitys

Pitkän aikavälin suhteet tärkeiden asiakkaiden kanssa vaativat pitkän aikavälin keskitettyä huomiota, joka jatkuu yli suhteen yksittäisten projektien välisten ”nukkumisvaiheiden” (Hadjikhani 1996, Skaates & Tikkanen 2003). Tavoitteena projektimarkkinoinnissa tulisi aina olla useiden projektien myyminen, ei ainoastaan yhden (Faulkner & Anderson 1987).

Asiakassuhteen tasoissa tulee pyrkiä syvemmälle jokaisessa vuorovaikutustilanteessa. Projektien asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden on tärkeää osata hyödyntää projektin jälkeisiä kanssakäymistilanteita ja pyrkiä estämään nukkuvan suhteen alkava vaihe. Hyvä käytännön tapa toimia on aina projektin jälkeen kysyä asiakkaalta mahdollisista tarpeista ja lisätöistä, joissa oma yritys voisi auttaa. Näin pyritään luomaan henkilökohtaisiin suhteisiin perustuvaa jatkoa kahdenväliselle suhteelle. Suhteen pohjana ovat positiiviset kokemukset yhteistyöstä, joten asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden tulee aina muistaa valmistautua kanssakäymistilanteisiin asiakkaan kanssa huolellisesti. Taustatyö, luottamuksen selkeä viestiminen ja suhteen seuraavien askelten innokas suunnitteleminen ovat erottautumistekijöitä, joilla suhteen kokonaisuutta voidaan muuttaa myönteisemmäksi.

Nukkuvan suhteen ylläpitäminen on haastavaa, ja voi kehittyä negatiiviseen, luottamusta vähentävään suuntaan huomaamattomasti (Hadjikhani 1996). Yksi kriittisimmistä tekijöistä on kontaktin puuttuminen (Padgren 1988). Tästä syystä projektitoimijoiden tulee rohkeasti ylläpitää sekä sosiaalista että informatiivista kommunikaatiota asiakkaaseen myös niissä nukkuvan suhteen vaiheissa, joissa varsinaisia projekti- tai työtarjouksia ei tulekaan. Kuten tutkielmassa on todettu, aiheesta tehty tieteellinen tutkimus toteaa laajalti julkisen sektorin organisaatioiden olevan usein

”jähmeitä” kommunikoimaan. Tästä syystä yksityisen sektorin yrityksen edustajan vastuu suhteen kommunikoinnin aloittajana ja ylläpitäjänä kasvaa entisestään.

Suhdetoiminnan ylläpitäminen on erityisen tärkeää pitkien taantumien ja talouskriisien aikaan. Wang & Bunn (2004) havaitsivat, että maksimoidakseen B2G-suhteensa kannattavuuden, valtion asiakkaiden tulee rakentaa myyjäosapuoliensa kanssa suhteita, jotka perustuvat keskinäiseen luottamukseen, tiedonvaihtoon ja joustavuuteen. Luottamusta voi rakentaa muun muassa B2G-asiakkaan ajankäyttöä kunnioittamalla (nopeat vastaukset, aikataulujen noudattaminen), kustomoiduilla ratkaisulla (juuri kyseisen asiakkaan ongelmakohtia ratkaisemaan) ja asiakkaan odotukset ylittämällä (pienikin odottamaton ylimääräinen lisä tuo luottamusta ja rakentaa positiivista mielikuvaa).

Yhteistyö ja henkilökohtaisten suhteiden ylläpitäminen valtion virkamiesten kanssa tulee luonnollisesti tapahtua lain määäämissä rajoissa. Esimerkkinä varsinaisista esteistä liiketoiminnassa tehtävälle yhteistyölle mainittakoon tilanne, jossa konsultti ja virkamies ovat naimisissa.

2. Innovoi yhdessä asiakkaan kanssa

Innovatiivisuus ja innovaatioiden hallinta on tärkeää tarjottaessa projekteja julkiselle sektorille (Sekerin *ym* 2014). Innovaatioilla voidaan luoda uusia tuotteita valtion tarpeisiin sekä luoda valtiolle kokonaan uusia tarpeita. Innovatiivisuus näyttelee suurta roolia tehokkuuden kasvattamisessa, mikä on julkiselle sektorille varojen niukkuuden ja organisaatioiden läpinäkyvyyden johdosta tärkeä asia. Innovatiivisuudella on molemmille osapuolille myös imagoon positiivisesti vaikuttavia seurauksia. Optimaalinen tilanne projektitarjoajan kannalta olisikin, jos myyjäorganisaatio ja julkisen sektorin ostajaorganisaatio ryhtyisivät yhdessä innovointia vaativaan projektiin (Cova *ym.* 1994, Sipiläinen 2016).

Innovatiivisuutta vaativat (erityisesti esimerkiksi korkean teknologian) projektit yhdistävät täydellisesti projektimarkkinoinnin suhdenäkökulman sekä julkisen sektorin kanssa toimimisen opit. Innovoiviin projekteihin lähtiessä projektien myyjä- ja ostajaosapuolten välille rakentuu syvä ja pitkäaikainen riippuvuussuhde. Tällöin asiakkaan liikkuvuus, eli toisin sanoen myyjäorganisaation vaihtaminen, laskee ja sitoutumisen aste kasvaa. Korostan vielä innovaatioon liittyvää asiakkaan haastamista. ”Haastaja”-myyjäprofiilin on monesti asiakkailta itseltään kysyttäessä havaittu olevan se myyjä, kenen kanssa halutaan ryhtyä yhteistyöhön (Sipiläinen 2016).

Monella organisaatiolla on uusia teknologioita ja toimintatapoja ”rästissä”, odottamassa käyttöönottoa. Ehdota siis rohkeasti ostajaorganisaatiolle yhteistä innovaation käyttöönottoa ja kehitystä. Painota juuri kyseisestä innovoivasta yhteistyöstä saatavia hyötyjä ja korosta luottamusta suhteessa: viesti selkeästi olevasi valmis pitkäaikaiseen innovaatioyhteistyöhön ostajaorganisaation kanssa. Parhaassa tapauksessa esimerkiksi käyttöönotettu uusi teknologia muodostuu toimialan yleiseksi toimintamalliksi ja luo sen markkinoille tuoneelle yritykselle valtavaa kilpailuetua.

3. Ennakoi tekemällä epävirallista jalkatyötä

Julkisen sektorin toimintatavat ja arvot ovat laajasti tutkittuja ja tunnistettuja. On yleisesti tiedossa, että julkisen sektorin arvot eroavat B2B-markkinoiden perinteisistä tuoton maksimoimiseen keskittyvistä arvoista (ks. esim. Van Der Wal *ym.* 2008, Purchase *ym.* 2009, Wang & Bunn 2004). B2G-markkinoita käsittelevä tutkimus tunnistaa julkisen sektorin kanssa toimimiseen liittyviä liiketoimintaa hankaloittavia asianhaaroja, jotka liittyvät esimerkiksi arvonluontiin, läpinäkyvyyden vaatimuksiin ja byrokratiaan (Rainey & Bozeman 2000). Yleiset ohjenuorat aiheen kirjallisuudessa yksityisen sektorin toimijalle ovat julkisen sektorin arvojen tunteminen ja niiden mukaan oman toiminnan muovaaminen. Mielestäni tämänkaltainen suositus on tietyissä määrin itsestään selvä: julkisen sektorin kanssa toimivien luonnollisesti tulisi tuntea asiakkaansa siinä missä B2B-toimijatkin tai kuka tahansa liiketoimintaa harjoittava. Mikäli näin ei yrityksessä ole, tulisi sitä teroittaa kaikille työntekijöille, etenkin asiakasrajapinnassa toimiville.

Kun ajatellaan julkisen sektorin kanssa kaupankäyntiä projektimarkkinoinnin näkökulmasta, korostuu prosessissa kaksi vaihetta: (1) projektien voittaminen sekä (2) suhteen ylläpitäminen. Tästä syystä aiemman tutkimuksen tunnistamien toimintatapojen lisäksi korostan itse vielä rohkeampaa, jopa miltei uskaliaista julkisen sektorin toimijoiden ominaisuuksien hyödyntämistä. Julkisen sektorin byrokraattisuuden ja ”jähmeyden” takia suhde- ja tarjoustoiminnan tulee yhä vahvemmin keskittyä sinne, minne viralliset keskustelut eivät ylety: henkilökohtaisiin yhteydenottoihin ja vanhojen kontaktien kaivamiseen.

Hyödynnä häikäilemättömästi julkisen sektorin organisaatioiden läpinäkyvyyden vaatimuksia. Kyseisten vaatimusten ansioista julkisella sektorilla toimivien organisaatioiden liiketoiminta on tarkkaan suunniteltua ja hyvin dokumentoitua. Nämä dokumentit, esimerkiksi suunnitelmat strategioista tai budjetista, ovat saatavilla julkisesti, kunhan osaa niitä etsiä. Jälleen korostuu myös henkilökohtainen suhdetyö: kysy rohkeasti tulevista tarpeista julkisen organisaation kontakteiltasi. Väitän, että ennakoimalla, ja tekemällä taustatyötä ”pöytäkirjojen ulkopuolella”, missä julkisen

organisaation epäviralliset toiminnot tapahtuvat ja tiukan vastuullisuuden lait eivät vielä keskustelujen tasolle päde. Erityisesti projektimarkkinoijan on muistettava, että kun luet projektin tarpeesta lehdessä, olet jo myöhässä.

4. Siirry kohti integroitujen ratkaisujen myyntiä

Julkiset organisaatiot ovat siirtymässä tuotteiden ja palveluiden hankinnasta monimutkaisten, pitkäaikaisten integroitujen ratkaisujen hankintaan (Davies *ym.* 2007, Galbraith 2002). Tämä tarjoaa ainutlaatuisia tilaisuuksia ja haasteita projektien tarjoajille (Cova & Salle 2007). Projekteja myyvien yritysten tulee siirtyä kohti kokonaisvaltaisten, integroitujen ratkaisujen myymistä erityisesti monitahoisissa, haastavissa projektikokonaisuuksissa. Integroitujen ratkaisujen tarjoamisesta voidaan saada valtavasti hyötyä jo ennen varsinaista tarjouskilpailua. Ratkaisujen myynti sopii siis erityisen hyvin tilanteeseen, kun yritys on liikkeellä jo ennen muita kilpailijoita.

Ratkaisujen myynnissä myyjän on luotava visio ratkaisusta (Azimont *ym.* 1998). Visio on luotava siten, että asiakas ei odota pelkästään myyjän ratkaisevan ongelmaa, vaan näkee myös itsensä tilanteessa ongelmanratkaisijana. Asiakas tuntee näin olevansa mukana ja vastuussa menestyksestä.

Tavoitteena integroitujen ratkaisujen tarjoamisessa on tehdä ostaminen mahdollisimman helpoksi asiakkaalle. Näin ollen myyjäorganisaation tulee pyrkiä olemaan houkutteleva valinta jo ennen tarjousta tekemällä esimerkiksi käytännön järjestelyt mahdollisimman sujuvaksi. Tarjouskilpailun järjestämiseen sisältyy julkisen sektorin organisaatiolta eli ostajapuolelta paljon erilaisia kuluja ja rasitteita. Kysymys kuuluu: voiko palvelun (projektin) tarjoaja eli myyjäorganisaatio saada kilpailuetua auttamalla tai helpottamalla näitä kustannuksia ja velvoitteita, ja näillä toimilla olla houkuttelevampi vaihtoehto ja voittaa tarjouskilpailu? Esimerkiksi oman valvonnan tehostaminen ja legitiimiyden todistaminen vähentää kuormaa ostajaorganisaation harteilta, kun valvontaa voidaan vähentää. Tämänkaltaisen toiminta vaatii pohjakseen toki suuren luottamuksen toimijoiden välisessä suhteessa. Integroidut ratkaisut siis korostavat jälleen kerran, kuinka mainetta rakennetaan jokaisessa asiakaskohtaamisessa ja kuinka maineen rakentaminen vaikuttaa lukemattomiin pieniin sekä suuriin asioihin.

4.2 Aiheita jatkotutkimukselle

Kuten tässä tutkielmassa on jo mainittu, projektimarkkinoinnin ja julkisen sektorin hankinnan teoreettisesta yhteydestä ja sovellettavista toimintatavoista ollaan tähän päivään mennessä tehty huomattavan vähän tieteellistä tutkimusta. Tästä syystä aihealuetta ylipäättään voitaisiin tulevaisuudessa tutkia syvemmin. Jatkotutkimus aiheesta voisi myös paneutua laajemmin eri toimialojen projekteihin julkisella sektorilla. Miten projektien hankinta eroaa esimerkiksi tieliikenneprojektin ja ICT-projektin välillä, ja mitä näkökulmia näistä eroista projekteja tarjoavan yksityisen sektorin yrityksen tulisi oppia ja hyödyntää?

Ehdotan myös, että tulevaisuuden tutkimus voisi luoda jonkinlaiset yleiset raamit projekti- ja ratkaisunäkökulmien yhdistämiselle. Vaikkakin nämä kaksi tutkimuksen alaa ovat jo erittäin lähellä toisiaan (ja kuten todettu, tietyissä asioissa lähes identtisiä), koen silti tarvetta olevan selkeille suuntaviivoille, jotka määrittelevät tutkimusalojen yhteiset ja parhaat ominaisuudet. Etenkin näinä aikoina, kun integroitujen ratkaisujen kysyntä julkisella sektorilla on kasvussa (Davies ym. 2007, Galbraith 2002), tulisi projektimarkkinoijien löytää uusia tapoja siirtyä kohti integroitujen ratkaisujen tarjoamista, pitäen kuitenkin mukana projektimarkkinoinnin tärkeimmät ominaisuudet, esimerkiksi vahvan suhdelahtoisuuden.

5. Läheteet

Azimont, Frank, B. Cova, and R. Salle. (1998) "Solution Selling and Project Marketing: A convergence towards customer intimacy for a joint construction of offer and demand." IMP Conference (14th). Vol. 14. IMP

Baines, T., Lightfoot, H., Peppard, J., Johnson, M., Tiwari, A., & Shehab, E. (2009). Towards an operations strategy for product-centric servitization. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(5), 494–519.

Beck Jørgensen, T.B. (1999). 'The Public Sector in an In-between Time: Searching for New Public Values', *Public Administration*, 77, 3, 565 – 84 .

Bosworth, M. T. (1995). *Solution Selling, Creating Buyers in Difficult Selling Markets*. New York, McGraw-Hill.

Brady, T., Davies, A., & Gann, D. M. (2005). Creating value by delivering integrated solutions. *International Journal of Project Management*, 23(5), 360–365.

Camagni, R. (1991) Local milieu, uncertainty and innovation networks: towards a dynamic theory of marketing. In: R. Carmagni (ed.) *Innovation Networks: Spatial Perspectives*, London, Belhaven Press.

Cornet, E., Katz, R., Molloy, R., Schädler, J., Sharma, D., & Tipping, A. (2000). Customer solutions: From pilots to profits. *Viewpoint* (pp. 1–16). Booz, Allen & Hamilton.

Cova B, Hoskins S. (1997). A twin-track networking approach to project marketing. *European Management Journal* 1997;15(5):546–56.

Cova B, Mazet F, Salle R. (1996) Milieu as the pertinent unit of analysis in project marketing. *International Business Review* 1996;5(6):647–64.

Cova B, Salle R. (1996). Rituals in managing extra-business relationships in international project marketing: a conceptual framework. *International Business Review* 1996;9(6):669–85.

Cova, B., & Salle, R. (2007). Introduction to the IMM special issue on 'Project marketing and the marketing of solutions' A comprehensive approach to project marketing and the marketing of solutions. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 138-146.

Cova, B., & Salle, R. (2008). Marketing solutions in accordance with the SD logic: Co-creating value with customer network actors. *Industrial marketing management*, 37(3), 270-277.

Cova, B., Mazet, F., & Salle, R. (1994). From competitive tendering to strategic marketing: an inductive approach for theory-building. *Journal of Strategic Marketing*, 2(1), 29-48.

Davies, A., Brady, T., & Hobday, M. (2007). Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 183–193

- Domberger, S., & Rimmer, S. (1994). Competitive tendering and contracting in the public sector: A survey. *International journal of the economics of business*, 1(3), 439-453.
- Domberger, S., Hensher, D., Wedde, S., (1993a). Competitive Tendering Policies in the Public and Private Sectors. *Australian Journal of Public Administration*, 52, 4, 401, 11. Eighteenth Century Naples, in Gambetta, D. (Ed.), *Trust, Making and Breaking Cooperative*
- Faulkner, R. and Andersson, A. (1987) *Short-term Projects and Emergent Careers: Evidence*
- Fischer, M., Frankemolle, H., Pape, L.P., Schween, K. (1997). *Serving Your Customer's Customer: A Strategy for Mature Industries*, *The McKinsey Quarterly*, N°2/91, 81-89.
- Frederickson, H.G. (2005). 'Public Ethics and the New Managerialism: an Axiomatic Theory', in H.G. Frederickson and R.K. Ghere (eds), *Ethics in Public Management*. New York: M.E. Sharpe, pp. 165 – 83.
- Frederickson, H.G. (1997). *The Spirit of Public Administration*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. From Hollywood. *American Journal of Science*, Vol. 92, No. 4, pp. 879-909
- Furneaux, C., Brown, K., Allan, D., (2008). Public values embedded in Australian public works procurement. *Public Money & Management* June, 167–193.
- Galbraith, J. R. (2002). Organizing to deliver solutions. *Organizational Dynamics*, 31(2), 194–207.
- Galbraith, J. R. (2005). *Designing the customer-centric organization*. San Francisco Jossey-Bass
- Grimsey, D., & Graham, R. (1997). PFI in the NHS. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 4(3), 215–231.
- Grönroos, C. (1994) From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, Vol. 32(2), pp. 4-20.
- Hadjikhani, A. (1996). Project marketing and the management of discontinuity. *International Business Review*, 5(3), 319-336.
- Hakansson, H. (Ed.) (1987) *Industrial Technological Development: A Network Approach*. Croom Helm, London.
- Hakansson, H. and Snehota, I. (1995) *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge, London.
- Hanan, M. (1995). *Consultative Selling*. New York, Amacom Books.
- Hedaa, L. (1991) *Distrust, Uncertainty, and Disconfirmed Expectations in Supplier-Customer Relationships*. Copenhagen Business School, Denmark.
- Holstius, K. (1989) *Project Business as a Strategic Choice: a Theoretical and Empirical Study of Project Marketing*. Research Paper 12. Lappeenranta University of Technology.

- Håkansson, H., Snehota, I., (2000). The IMP perspective, assets and liabilities of relationships. In: Ford, D. (Ed.), *Understanding Business Marketing and Purchasing*, third ed. Thomson Learning, pp. 35–50.
- Jacobs, J. (1992). *Systems of Survival. A Dialogue on the Moral Foundations of Commerce and Politics*. New York: Random House.
- Jansson, H. (1989) Marketing to Projects in South-East Asia, in Cavusgil, S.T. (Ed.), *Advances in International Marketing*, Vol. 3, pp. 259-276. JAI Press, Greenwich.
- Johnstone, S., Dainty, A., & Wilkinson, A. (2007). Hunters and farmers? The HRM implications of 'product-service' in construction. CIB2007 – 073, Loughborough University (pp. 1–11).
- Kaptein, M. and J. Wempe. (2002). *The Balanced Company. A Theory of Corporate Integrity*. Oxford: Oxford University Press.
- Kernaghan, K. (2000). 'The Post-bureaucratic Organization and Public Service Values', *International Review of Administrative Sciences*, 66, 91 – 104.
- Kernaghan, K. (2003). 'Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece', *Public Administration Review*, 63, 6, 711 – 19.
- Knott, J., (1993). Comparing public and private management: cooperative effort and principal-agent relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory* 3 (1), 93–119.
- Lamb, C. W. (1987). Public sector marketing is different. *Business Horizons*, 30(4), 56-60.
- Lane, J.E. (1994). 'Will Public Management Drive Out Public Administration?', *Asian Journal of Public Administration*, 16, 2, 139 – 51.
- Lapierre, J., (2000). Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business and Industrial Marketing* 15 (2–3), 122–140.
- Levinger, G. and Snoke, J. D. (1972) *Attraction in Relationships: A New Look at Interpersonal Attraction*. General Learning Press, New York.
- Loader, K., (2007). The challenge of competitive procurement: value for money versus small business support. *Public Money & Management* November, 307–314.
- Lonsdale, C. (2005). Risk transfer and the UK private finance initiative: A theoretical analysis. *Policy & Politics*, 33(2), 231–249.
- Mandják T, Veres Z.(1998). The D-U-C Model and the Stages of the Project Marketing Process. In: Halinen A, Nummela N, editors. *Fourteenth IMP Annual Conference Proceedings*, vol. 3. Turku, Finland: Turku School of Economics and Business Administration; 1998. p. 471–90.
- McMillan, J. (1972) The Role of Perceived Risk in Industrial Marketing Decisions. *Proceedings of the American Marketing Association*, Vol. 34, pp. 412-417.

Murray, J.G., (2001). Local government and private sector purchasing strategy: a comparative study. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 7, 91–100.

Möller K.E., Wilson D.T. (1995). *Business marketing: an interaction and network perspective*. Boston USA: Kluwer.

Pagden, A. (1988) The Destruction of Trust and its Economic Consequences in the Case of Pettigrew AM. Context, culture and politics. The development of strategic change. In: Pettigrew A, editor. *The awakening giant*. Oxford UK: Blackwell; 1985. p. 26–51. Relations. Blackwell, Oxford

Pettigrew A.M. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science* 1990;1(3):267–92.

Prager, J., (1994). Contracting Out Government Services: Lessons from the Private Sector. *Public Administration Review*, 54, 20, 176, 84.

Proulx, M.U. (1994) Milieux Innovateurs: Concept et Application. *Revue Internationale de la P.M.E.*, Vol. 7(1), pp. 63-84.

Purchase, S., Goh, T., & Dooley, K. (2009). Supplier perceived value: differences between business-to-business and business-to-government relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(1), 3-11.

Rainey, H., Bozeman, B., (2000). Comparing public and private organizations: empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory* 10 (2), 447–469.

Ravald, A., Grönroos, C., (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing* 30 (2), 19–30.

Roehrich, J. K., & Caldwell, N. D. (2012). Delivering integrated solutions in the public sector: The unbundling paradox. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 995-1007.

Sargeant, A. (1999). *Marketing management for nonprofit organizations*. Oxford: Oxford University Press.

Schiele, J., McCue, C., (2006). Professional service acquisition in public sector procurement. *International Journal of Operations & Production Management* 26 (3), 300–325.

Schmidt, W .H. and B.Z. Posner. (1986). ‘Values and Expectations of Federal Service Executives’, *Public Administration Review*, 46, 4, 447 – 54.

Schultz, D. (2004). ‘Professional Ethics in a Postmodern Society’, *Public Integrity*, 6, 4, 279 – 97

Sekerin, V. D., Avramenko, S. A., Veselovsky, M. Y., & Aleksakhina, V. G. (2014). B2G Market: The Essence and Statistical Analysis. *World Applied Sciences Journal*, 31(6), 1104-1108.

Sipiläinen, L. 27.9.2016. Ramboll Finland, Myynti käytännössä –valmennus, Lahti

Skaates, M. A., & Tikkanen, H. (2003). International project marketing: an introduction to the INPM approach. *International Journal of Project Management*, 21(7), 503-510.

Storbacka, K. (2011). A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 699-711.

Tait, J. (1997). 'A Strong Foundation: Report of the Task Force on Public Service Values and Ethics (A Summary)', *Canadian Public Administration*, 40, 1 – 22.

Tikkanen H. (1998). Research on international project marketing. A review and implications. In: Tikkanen H, editor. *Marketing and international business. Essays in honour of Professor Karin Holstius on her 65th Birthday*. Turku, Finland: Turku School of Economics and Business Administration; 1998. p. 261-85.

Van Der Wal, Z., Graaf, G., Lasthuizen, K., (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration* 86 (2), 465-482.

Van Wart, M. (1998). *Changing Public Sector Values*. New York: Garland

Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.

Walsh, K. (1992). Quality and Public Services. *Public Administration*, 69, 40, 503, 14.

Walsh, K. (1994). Marketing and public sector management. *European Journal of Marketing*, 28(3), 63-71.

Walter, A., Ritter, T., Gemunden, H.G., (2001). Value creation in buyer-seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management* 30, 365-377.

Wang, S., Bunn, M., (2004). Government/business relationships: insights into contract implementation. *Journal of Public Procurement* 4 (1), 84-115.

Webster F.E. (1990). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*; October: 1-17.

Williams, R., Smellie, R., (1985). Public purchasing: an administrative Cinderella. *Public Administration* 63, 23-39.

Zheng, J., Roehrich, J. K., & Lewis, M. A. (2008). The dynamics of contractual and relational governance: Evidence from long-term public-private procurement arrangements. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 14(1), 43-54.